

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA

(Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan)

Analyze of Impact of Compensation, Career Development toward Job Satisfaction by Job Motivation as a Mediation (Study of Civil Servants at Regional Secretary of Pekalongan Regency)

Agus Dwi Nugroho, Kunartinah

Program Studi Manajemen Universitas Stikubank

Jl. Kendeng V Bendan Ngisor, Semarang 50233

(kunartinah_ny@yahoo.co.id)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja. Kuesioner skala Likert 1-7 digunakan sebagai instrumen untuk memperoleh data. Uji validasi instrumen menggunakan analisis faktor, uji reliabilitas menggunakan standar alpha 0,6. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Untuk menguji pengaruh variabel secara parsial digunakan uji signifikansi pengaruh parsial menggunakan α 5%. Untuk menguji efek mediasi digunakan analisis jalur (Uji Path). Obyek penelitian ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, dengan populasi sebanyak 255 orang dan yang dijadikan sampel atau responden sebanyak 108 orang. Berdasarkan pengujian regresi linear berganda persamaan I, variabel kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Pada pengujian determinasi diperoleh Adjusted R Square = 0,474 berarti sebesar 47,4% perubahan dari variabel motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan pengembangan karier. Dari pengujian regresi linear berganda persamaan II, variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Diperoleh hasil sumbangan terbesar terhadap variabel kepuasan kerja adalah variabel kompensasi sebesar 0,524 dan uji determinasi dihasilkan Adjusted R Square = 0,727 berarti sebesar 72,7% perubahan dari variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja. Dari hasil penelitian ini dapat diupayakan untuk meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan dengan cara menerapkan kompensasi dan pengembangan karier yang tepat serta meningkatkan motivasi kerja, sebagai salah satu upaya pemeliharaan sumber daya manusia dalam organisasi,

Kata kunci: kompensasi, pengembangan karier, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

ABSTRACT

This research aims to analyze the impact of Compensation and Career Development toward Job Satisfaction with Job Motivation as mediation. Questioner with 1-7 Likert scale is used as instrument to obtain the data. To test validity, this research uses factor analysis and to test the reliability using standard of alpha 0.6. Linear regression is used as analysis method. To test the influence of variable partially uses significance test as 5 percent, while to test the mediation impact uses Path Analysis. Object of this research is the civil servants at Regency Secretary of Pekalongan Regency with 255 peoples as population and 108 peoples as responden. Based on the multiple linear regression analysis model I, compensation and career development variable have positive effect and significant to job motivation variable. From determination Adjusted R Square = 0,474, means that 47,4 percent change of in job motivation variable is explained by compensation and career development variable. From the multiple linear regression analysis model II, compensation, career development and job motivation variable have positive effect and significant to job satisfaction variable. To be found that highest contribution for job satisfaction variable is from compensation variable 0,524 and Adjusted R Square = 0,727, means that 72,7 percent change of job satisfaction variable explained by compensation, career development and job motivation variable. The result of this research can be effort to increase civil servants at Regency Secretary of Pekalongan Regency's job satisfaction by giving the right of compensation and career development, with increasing job motivation, it is one of way to effort human resources retention in an organization.

Key words: compensation, career development, job motivation and job satisfaction

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya sangat tergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Oleh karenanya diperlukan pengembangan sumber daya manusia secara

kontinu agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dalam bekerja dapat memberikan hasil yang optimal.

Menurut Gomes (2006) tugas manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya harus dilakukan seefektif

mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pekerja memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, pekerja yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dengan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Selain itu kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi yang diterima karyawan dan banyaknya yang diyakini yang harus diterima. Oleh karena, itu salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan kepuasan pegawai. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif bagi pegawai, maka organisasi akan lebih mudah untuk menarik pegawai yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitas meningkat dan kinerja organisasi juga akan meningkat.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah pengembangan karier. Perencanaan dan pengembangan karier yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap sumber daya manusia diberi kesempatan untuk mengembangkan karier serta kemampuannya secara optimal. Dengan demikian, dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas dan memperbaiki sikap pegawai. Pengembangan karier merupakan fungsi manajemen personalia yang sangat penting dan perlu diketahui oleh setiap pegawai. Kebutuhan untuk merencanakan karier timbul baik dari kekuatan ekonomis maupun kekuatan sosial, sehingga ada kepuasan yang dirasakan oleh masing-masing pegawai. Pengembangan karier secara individu akan memperluas ruang lingkup pengetahuan, meningkatkan kemampuan dan rasa percaya diri. Dalam kaitannya dengan tinjauan secara teori

tersebut diatas , Pemerintah Daerah juga dituntut untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip *good governance* yang menerapkan prinsip pelayanan public secara professional, transparan, efisien, efektif dan demokratis. Kinerja Sekretariat Daerah Kab.Pekalongan dilihat dari LAKIP menunjukkan persentase penyelesaian kegiatan yang dibiayai dengan belanja langsung tahun 2011 menunjukkan 96,32%. Namun indikator tersebut belum menggambarkan kinerja organisasi secara keseluruhan dari kinerja organisasi. Ketidakpuasan pegawai juga ditunjukkan dengan sikap dan perilaku pegawai yang belum menggembirakan, terkait dengan pengaturan jam kerja yang masih banyak diabaikan. Tingkat kehadiran apel kerja sebesar 89,59% , absensinya 10,41% di tahun 2010, pada tahun 2011 tingkat absensinya meningkat menjadi 13,34%. Selain hal tersebut walaupun pegawai datang tepat waktu namun tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya, upaya untuk mencari tambahan penghasilan diluar gaji juga masih terjadi di Sekda Kab.Pekalongan. Promosi pegawai juga kadang tidak sesuai dengan DUK (Daftar Urut Kepangkatan), hal tersebut juga mempengaruhi menurunnya motivasi pegawai.

Jadi ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu antara lain kompensasi dan pengembangan karier serta motivasi kerja pegawai. Dari faktor-faktor tersebut, maka perlu dikaji apakah kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, maka peneliti bermaksud menguji bagaimana kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh :

1. Kompensasi terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
2. Pengembangan karier terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
3. Kompensasi terhadap kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
4. Pengembangan karier terhadap kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

5. Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
6. Kompensasi terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
7. Pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kompensasi

Pengertian Kompensasi

Menurut Garry Dessler (1997) definisi kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya (M. Yani, 2012). Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2001) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Sedangkan menurut Susilo Martoyo (2000), kompensasi didefinisikan sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi “employers” maupun “employees” baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinancial*). Dari definisi tersebut dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil lebih dipertajam.

Dari definisi-definisi sebagaimana tersebut diatas, kompensasi dapat diartikan sebagai semua bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi pada para pekerjanya sebagai bentuk penggantian atas kinerjanya yang terdiri dari bentuk kompensasi finansial seperti gaji pokok, insentif dan tunjangan-tunjangan lainnya dan bentuk non finansial seperti tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, serta adanya promosi bagi pegawai yang berpotensi.

Jenis-jenis Kompensasi

Andrew E. Sikula (1981) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau

keseimbangan pertimbangan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya.

Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang (*financial*) maupun yang bukan berupa uang (*nonfinancial*). Pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang *nonfinancial*.

Henry Simamora (2006) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi dapat dalam bentuk: (a) finansial seperti gaji dan insentif (finansial langsung), asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung) dan (b) kompensasi non finansial seperti peluang akan adanya promosi.

Tujuan Manajemen Kompensasi

Anwar Prabu Mangkunegara (2000) menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

Malayu S. P. Hasibuan (2002), menyatakan bahwa agar dalam pelaksanaannya program kompensasi dapat berjalan secara efektif, maka program kompensasi tersebut harus menerapkan azas-azas kompensasi yaitu:

1. Azas Adil, artinya besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsisten.
2. Azas layak dan wajar, artinya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat

memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.

Sejalan dengan hal tersebut Susilo Martoyo (2000) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan ekonomi bagi pegawai;
2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat;
3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan;

Menurut Keith Davis dan Werther W.B. (1996) secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Pengembangan Karier

Pengertian Pengembangan Karier

Menurut Bernardin (2003) pengembangan karier adalah suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang.

Menurut V. Rivai dan E. J. Sagala (2009) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pegawai yang bersangkutan sendiri, karena dialah yang berkepentingan dan kelak yang akan memetik dan menikmati hasilnya.

Perspektif Pengembangan Karier

Menurut Bambang Wahyudi (2002), dalam pengembangan karier perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan kariernya sendiri (*career planing*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program

pengembangan kariernya (*career management*). Pengembangan karier dapat dilihat dari dua perspektif ini yaitu individu dan institusi. Perencanaan karier seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berpusat pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karier yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi.

Jadi pada dasarnya, pengembangan karier dapat dijelaskan dari dua perspektif, yaitu internal dan eksternal. Secara eksternal, kesempatan pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dalam kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan (Henry Simamora, 2006).

Menurut Bernardin (2003) ada dua dimensi pengukuran terhadap pengembangan karier, yaitu :

1. Pengembangan karier organisasional, meliputi indikator informasi karier dan program karier, peluang pelatihan dan pengembangan, keaneka ragaman karier, tanggung jawab karier sendiri, pengembangan karier yang realistis dan manfaat peluang pengembangan;
2. Pengembangan karier individual meliputi indikator mencari informasi karier dan rencana karier, membangun tujuan dan pengembangan karier, minat ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki.

Manfaat Pengembangan Karier

Organisasi harus berperan aktif dalam perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier perlu ditangani karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan staffing organisasi di masa yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karier. T. Hani Handoko (2001) menjelaskan manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi atau departemen personalia terlibat dalam perencanaan dan pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan.
2. Menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan.
4. Mendorong pertumbuhan.
5. Mengurangi penimbunan.
6. Memuaskan kebutuhan karyawan.

7. Membantu pelaksanaan rencana - rencana kegiatan yang telah disetujui.

Motivasi Kerja

Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan. Definisi ini dikembangkan berdasarkan teori *hierarchy of needs* dari Maslow yang telah dikembangkan oleh Gordon (Henry Simamora, 2006).

Sedangkan menurut Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (2000) definisi motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Patricia Buhler (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut : “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan.

Motif sering diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa atau jasmani untuk berbuat. Dengan demikian motif merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan didalam perbuatannya itu terdapat tujuan tertentu. Kenneth N. Wexley dan Garry A. Yukl (1992) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai “*the process by which behavior is energized and directed*” (suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan pengarahan). Sedangkan ahli yang lain memberikan kesamaan antara motif dan *needs* (dorongan, kebutuhan). Dari batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa motif adalah sesuatu yang melatar belakangi perbuatan individu perbuatan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengertian motivasi seperti yang dikemukakan Kenneth N. Wexley dan Garry A. Yukl adalah pemberian atau penimbunan motif. Dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Dari penjelasan tersebut mempunyai suatu pengertian bahwa motivasi dapat diartikan sebagai pemberian dorongan batin supaya pihak lain

bergerak/melakukan tindakan tertentu. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Khaerul Umam, 2010).

Teori Motivasi

Dalam lingkup psikologi organisasi, terdapat beberapa teori mengenai motivasi, yaitu :

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*).

Khaerul Umam (2010) menjelaskan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow (Robbins, 1996). Hipotesisnya mengatakan bahwa dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu :

- a. *psikologis*, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan jasmani;
- b. *keamanan*, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional;
- c. *sosial*, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan;
- d. *penghargaan*, mencakup faktor penghormatan diri, seperti pada harga diri, otonomi dan prestasi, serta penghormatan dari luar seperti status pengakuan dan perhatian;
- e. *aktualisasi diri*, dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai dengan ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Ketika masing-masing kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki. Dari titik pandang motivasi, teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang bisa sepenuhnya dipenuhi, kebutuhan tertentu yang telah dipenuhi secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Jadi jika ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, Anda harus memahami sedang berada di anak tangga manakah orang tersebut dan Anda harus fokus pada pemenuhan kebutuhan di tingkat atasnya.

2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland.

Dalam Sopiah (2008), David Mc Clelland mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari, yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya. Tiga kebutuhan yang dimaksud adalah :

- a. Kebutuhan berprestasi (*n Ach*);
- b. Kebutuhan berafiliasi (*n aff*);
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*).

Dalam Sukanto Reksohadji projo dan T. Hani Handoko (2000), McClelland mengemukakan bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. McClelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia yaitu : prestasi (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*) dan kekuasaan (*need for power*), karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup.

Karakteristik ketiga kebutuhan penting tersebut dapat dilihat pada uraian sebagai berikut :

- a. *Kebutuhan prestasi*, tercermin pada keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- b. *Kebutuhan afiliasi*, kebutuhan ini ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek-aspek antara pribadi pekerjaannya, dia lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, dia berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan dia dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerja sama.
- c. *Kebutuhan kekuasaan*, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai kekuasaan atas orang – orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi yang mempunyai prestasi. Dia aktif menjalankan “policy” suatu organisasi dimana dia menjadi anggota, dia mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, dia mencoba menguasai

orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

Model Motivasi Kerja

Untuk memahami motivasi sebagai perilaku manusia dalam bekerja, telah dikembangkan model-model motivasi. T. Hani Handoko (2001) menyebutkan ada tiga model untuk menjelaskan motivasi yang berkaitan dengan aktivitas bekerja, yaitu :

1. Model Tradisional.

Model tradisional mengisyaratkan bagaimana membuat para pekerja dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien.

2. Model Hubungan Manusia.

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami pegawai dalam bekerja. Menurut model ini, para pegawai dapat dimotivasi melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa lebih penting dan berguna.

3. Model Sumber Daya Manusia.

Model ini menyatakan bahwa para pegawai dimotivasi tidak hanya oleh uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

Model-model motivasi tersebut diatas berkaitan erat dengan teori-teori motivasi yang telah berkembang untuk menjelaskan perilaku manusia dalam bekerja.

Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam Sopiah (2008) disebutkan beberapa definisi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Lock dalam Luthans (1995) mengemukakan : “*Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience.*” (Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).

2. Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan.
3. Porter dalam Luthans (1995) menambahkan, "*Job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now.*" (Kepuasan kerja adalah perbedaan seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya ia terima).
4. Mathis and Jackson (2000) mengemukakan, "*Job satisfaction is a positive emotional state resulting one's job experience.*" (Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, Sopiah menyimpulkan bahwa :

1. Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.
2. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) dan tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.
3. Kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.
4. Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan (Luthans, 1995).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan dimuka, secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap perasaannya dengan mempertimbangkan dan menilai segala aspek yang ada didalam pekerjaannya, sehingga timbul dalam dirinya perasaan senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan oleh individu tersebut bisa positif atau negatif, tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang digelutinya tersebut.

Kepuasan kerja merupakan keadaan penting yang harus dimiliki setiap pegawai yang bekerja,

dimana manusia tersebut mampu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dan mereka akan bekerja dengan penuh gairah serta bersungguh-sungguh sehingga kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi akan meningkat.

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Dan sebaliknya semakin sedikit keinginan yang dapat dipenuhi, maka semakin berkurang pula tingkat kepuasan kerjanya.

Kepuasan juga mengarah pada pembentukan perilaku positif yang timbul dalam lingkungan organisasi. Pembentukan perilaku yang positif tersebut akan berdampak peningkatan kinerja para pegawai yang mana akan berdampak positif pula pada keberhasilan kinerja suatu organisasi. Kepuasan kerja dapat merangsang semangat kerja dan loyalitas karyawan, sebaliknya tanpa ada kepuasan kerja maka karyawan akan cepat mengalami kebosanan, tidak bersemangat dalam bekerja, dan pindah pekerjaan (Robbins, 1996).

Kepuasan kerja merupakan salah satu azas yang digunakan dalam pemeliharaan sumber daya manusia (*human resources retention*) didalam suatu organisasi. Pengertian pemeliharaan sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjaga karyawannya dan mempertahankan kondisi fisik dan jiwa tenaga kerjanya dalam melakukan pekerjaannya.

Pemeliharaan sumber daya manusia disini dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan semangat sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya dalam perusahaan. Untuk memelihara semangat tenaga kerja maka perlu dilakukan usaha perlindungan fisik, jiwa dan raga para karyawan diri berbagai ancaman yang merugikan. Upaya pemeliharaan ini perlu dilakukan terus menerus karena sumber daya

manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan dari perusahaan akan menimbulkan masalah, semangat kerja dan prestasi karyawan akan merosot, loyalitas karyawan menurun. Jika hal ini terjadi maka akan berakibat pada tingginya tingkat kemangkiran (bolos) karyawan. Oleh karena itulah, suatu perusahaan yang ingin berkembang harus melakukan kegiatan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan. Karena pemeliharaan karyawan erat hubungannya dengan tingkat produktivitas karyawan terhadap suatu perusahaan.

Lebih lanjut Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan bahwa asas-asas pemeliharaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Asas Manfaat dan Efisiensi.
Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan.
2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan.
Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.
3. Asas Keadilan dan Kelayakan.
Keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.
4. Asas Peraturan Legal.
Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.
5. Asas Kemampuan Perusahaan.
Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Kendall dan Hullins (1969) mengemukakan pendapatnya sebagaimana dikutip oleh Gibson, Ivancevich dan Donelly (1996) bahwa faktor-faktor yang memiliki karakteristik penting yang akan mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Pembayaran (gaji/upah).
Gaji merupakan alat ukur kuantitatif terhadap usaha atau prestasi yang telah diberikan

karyawan terhadap perusahaan-nya. Hal ini lebih dipersepsikan terhadap nilai keadilan berdasarkan permintaan kerja, tingkat ketrampilan individu, standar pembayaran gaji dan prestasi kerja.

2. Pekerjaan.
Karyawan memiliki kecenderungan mengerjakan pekerjaan yang dapat memberikan peluang jenjang karier yang lebih tinggi.
3. Kesempatan Promosi.
Promosi diberikan sebagai penghargaan perusahaan/ institusi kepada pegawainya dengan kriteria kinerja dan senioritas berdasarkan lama waktu bekerja. Pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja adalah apabila kinerja yang telah dihasilkan tidak mendapat tanggapan serta tindak lanjut dari manajemen untuk diadakannya promosi.
4. Penyelia.
Penyelia adalah salah satu pimpinan dalam perusahaan yang menangani karyawan secara langsung. Menurut teori jalur tujuan, atasan harus dapat meningkatkan jumlah dan jenis penghargaan yang ada terhadap perusahaan. (Gibson, Ivancevich dan Donelly, 1996).
5. Rekan sekerja.
Pegawai sebagai manusia merupakan makhluk sosial dan makhluk individu, sehingga pegawai/karyawan akan berkembang dalam bekerja sama dengan orang lain.

Sedangkan menurut Robbins (1996) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan yang menantang.
Pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keahlian dan ketrampilan, menawarkan berbagai macam tugas, serta kebebasan dan umpan balik atas pekerjaan mereka. Pegawai yang mengendalikan pekerjaannya sendiri akan lebih puas bekerja daripada pegawai yang dikendalikan oleh mesin.
2. Penghargaan yang sepadan.
Salah satu hal penting bagi pegawai adalah persepsi keadilan. Pegawai mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi menawarkan kesempatan untuk pertumbuhan

- pribadi, tanggung jawab yang lebih besar, dan peningkatan status sosial.
3. Kondisi kerja yang mendukung.
Pegawai memperhatikan lingkungan kerjanya demi kenyamanan pribadi dan dukungan untuk bekerja dengan baik.
 4. Rekan kerja yang mendukung.
Selain bekerja untuk mendapatkan uang dan prestasi, pegawai juga berusaha memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Kepuasan kerja akan meningkat apabila didukung oleh rekan kerja yang ramah, perilaku atasan yang penuh perhatian, memberi pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan ketertarikan pribadi terhadap pegawainya.
 5. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian individu.
Pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian individu akan berprestasi dan kemampuan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pegawai yang bisa mengekspresikan diri di dalam pekerjaannya akan lebih sukses dalam bekerja dan berhasil mencapai kepuasan kerja.

Keterhubungan antar variabel :

Kompensasi bagi pegawai merupakan ukuran kesuksesan dari pekerjaan mereka sebagaimana disimpulkan oleh Rothwell dan Kanzenas (1988) serta Davis K dan Newstrom (1995) bahwa kompensasi sebagai layanan moneter dan non moneter yang diterima karyawan. Dengan demikian salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja adalah dengan memperhatikan kompensasi bagi pegawai.

Pengembangan karir merupakan kegiatan SDM yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai agar mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu usaha yang sangat penting dalam organisasi karena dapat menimbulkan motivasi kerja lebih baik. Kepastian karir akan memotivasi pegawai untuk terus berusaha meningkatkan kemampuan serta loyal terhadap organisasi. Handoko (2000) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-

peningkatan pribadi untuk mencapai suatu rencana karir.

Bekerja pada suatu organisasi dengan memperoleh imbalan didasarkan keyakinan bahwa dengan bekerja pada organisasi itu seseorang akan dapat memuaskan segala kebutuhannya. (Siagian, 2000). Apabila kompensasi diberikan secara adil akan menjadikan pegawai puas. Hal tersebut didukung penelitian Agung Panuju (2013), menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dessler (1997) berpendapat bahwa karir individu sebagai pegawai akan memberikan keuntungan yaitu kepuasan, pengembangan pribadi dan kehidupan promosi ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dan berkembang dalam bekerja. Penelitian Septyaningsih Ekayadi (2009), menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Simamora (2004), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju tujuan. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali sehingga lebih kuat. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayitno (2008) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

H2: Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

H4: Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

H5: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari obyek penelitian (Suharsimi Arikunto, 2002). Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Untuk penelitian ini, populasi target yang ditetapkan adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Berdasarkan laporan bulanan kepegawaian pada bulan Juni Tahun 2012 dari Bagian Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan maka populasi pegawai negeri sipil yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan dengan jumlah sebanyak 255 orang.

Sampel dan Teknik Sampling

Dalam penelitian ini pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai hubungan dengan karakteristik populasi yang diketahui (Husein Umar, 1999).

Kriteria responden yang diambil sebagai sampel adalah pegawai negeri sipil yang mempunyai pendidikan minimal Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dengan masa kerja minimal 5 tahun (sejak pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil). Penentuan kriteria sampel dengan pendidikan minimal SLTA dan masa kerja minimal 5 tahun dengan alasan bahwa dengan pendidikan SLTA keatas, responden diharapkan mampu memahami dan menjawab pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dengan baik. Sedangkan berkaitan dengan masa kerja, dalam kurun waktu 5 tahun seorang pegawai negeri sipil dianggap sudah pernah mengalami kenaikan pangkat dan dimungkinkan sudah memiliki pengalaman kerja yang lebih bervariasi dan berkembang sesuai dengan keahlian dan ketrampilan masing-masing.

Berdasarkan kriteria pendidikan minimal SLTA dan mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun sehingga pegawai yang memenuhi kriteria sebagai sampel dalam penelitian ini sebanyak 108 orang.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kompensasi (X1)

Menurut Susilo Martoyo (2000), kompensasi didefinisikan sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi “employers” maupun “employees” baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinancial*).

Variabel kompensasi secara operasional diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Pengembangan Karier (X2)

Menurut H. John Bernardin, (2003) pengembangan karier adalah suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang.

Variabel kompensasi secara operasional diukur dengan menggunakan 2 (dua) indikator yaitu pengembangan karier organisasional dan pengembangan karier individual.

Motivasi Kerja (Y1)

David Mc Clelland mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari, yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya.

Variabel motivasi kerja secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Kepuasan Kerja (Y2)

Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Variabel kepuasan kerja secara operasional diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator yaitu kepuasan terhadap pekerjaan yang

menantang, kepuasan terhadap penghargaan yang sepadan, kepuasan terhadap kondisi lingkungan kerja yang mendukung, kepuasan terhadap rekan kerja yang mendukung dan kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian individu.

Instrumen Penelitian

Pengukuran sikap responden dengan menggunakan skala Likert (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 2006), yaitu skor skala ordinal dengan ketentuan sebagai berikut: skor 7 untuk jawaban Sangat Setuju, skor 6 untuk jawaban Setuju, skor 5 untuk jawaban Agak Setuju, skor 4 untuk jawaban Netral, skor 3 untuk jawaban Agak Tidak Setuju, skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju dan skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah data primer dengan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung dan data sekunder yang merupakan data penunjang yang berkaitan dengan obyek penelitian yang diperoleh secara tidak langsung berupa dokumen-dokumen dari Bagian Organisasi dan Kepegawaian serta Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis* atau *CFA*) yang digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebagai konstruk atau variabel. Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dengan nilai $KMO > 0,50$ dan tingkat signifikansi 0,05 kecukupan sampling dan Loading Factor (nilainya diharapkan $> 0,4$) untuk validitas.

Sedangkan uji reliabilitas dengan cara menganalisis kuesioner dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Numnnaly dalam Imam Ghozali, 2006).

Teknik Analisis Data.

Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti menggunakan alat bantu berupa program aplikasi SPSS versi 16.0.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian ini yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Dari jumlah reponden sebanyak 108 orang semuanya mengisi dan mengembalikan kuesioner.

Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 58 responden (53,7 %) berjenis kelamin pria;
- Berdasarkan usia, sebanyak 35 reponden (32,4 %) berusia antara 31-35 tahun;
- Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden yaitu sebanyak 55 responden (50,9 %) berpendidikan sarjana.
- Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden yaitu sebanyak 44 responden (40,7) mempunyai masa kerja antara 5-10 tahun.

Deskripsi Variabel.

Deskripsi jawaban responden terhadap masing – masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Variabel Kompensasi.

Terhadap variabel kompensasi nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden berkisar antara sebesar 5,35 sampai dengan 5,82 yang berarti kecenderungan jawaban responden terhadap variabel kompensasi adalah setuju. Nilai yang paling sering muncul (*mode*) untuk masing- masing item pernyataan, responden paling banyak dan paling sering memilih jawaban setuju (skor 6).

- Variabel Pengembangan Karier.

Terhadap variabel pengembangan karier nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden berkisar antara sebesar 4,99 sampai dengan 6,11 yang berarti kecenderungan jawaban responden terhadap variabel pengembangan karier adalah setuju. Nilai yang paling sering muncul (*mode*) untuk masing- masing item pernyataan, responden paling banyak dan

paling sering memilih jawaban setuju (skor 6), kecuali untuk indikator / pernyataan 11.

c. Variabel Motivasi Kerja.

Terhadap variabel motivasi kerja nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden berkisar antara 4,41 sampai dengan 5,93 yang berarti kecenderungan jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja adalah setuju. Nilai yang paling sering muncul (*mode*) untuk masing - masing item pernyataan responden paling banyak dan paling sering memilih jawaban setuju (skor 6).

d. Variabel Kepuasan Kerja.

Terhadap variabel kepuasan kerja nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden berkisar antara 4,82 sampai dengan 6,00 yang berarti kecenderungan jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja adalah setuju. Nilai yang paling sering muncul (*mode*) untuk masing-masing item pernyataan, responden paling banyak dan paling sering memilih jawaban setuju (skor 6).

Hasil Uji Validitas

a. Variabel Kompensasi.

Nilai *KMO and Bartlett's test* adalah 0,868 dengan nilai signifikansi 0,000.

b. Variabel Pengembangan Karier.

Nilai *KMO and Bartlett's test* adalah 0,806 dengan nilai signifikansi 0,000.

c. Variabel Motivasi Kerja.

Nilai *KMO and Bartlett's test* adalah 0,798 dengan nilai signifikansi 0,000.

a. Variabel Kepuasan Kerja.

Nilai *KMO and Bartlett's test* adalah 0,782 dengan nilai signifikansi 0,000.

Karena angka tersebut sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu KMO lebih besar dari 0,5 dan tingkat signifikansinya di bawah 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga semua variabel dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Reliabilitas

a. Variabel Kompensasi.

Nilai *Cronbach Alpha* (α) variabel kompensasi sebesar 0,917.

b. Variabel Pengembangan Karier.

Nilai *Cronbach Alpha* (α) variabel motivasi kerja sebesar 0,904.

c. Variabel Motivasi Kerja.

Nilai *Cronbach Alpha* (α) variabel motivasi kerja sebesar 0,878.

d. Variabel Kepuasan Kerja.

Nilai *Cronbach Alpha* (α) variabel kepuasan kerja sebesar 0,873.

Karena nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel $> 0,6$, maka semua variabel adalah reliabel dan selanjutnya dapat dimanfaatkan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.

Uji *Adjusted R²* (Koefisien Determinasi).

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Hasil dari uji Persamaan I, nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,474. Artinya bahwa variasi perubahan motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan pengembangan karier sebesar 47,4 %. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel kompensasi dan pengembangan karier.

Sedangkan hasil dari uji Persamaan II, nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,727. Artinya bahwa variasi perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja sebesar 72,7 %. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja.

Hasil Pengujian Hipotesis.

a. Hipotesis 1.

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan **diterima**. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* kompensasi sebesar 0,455 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($\text{sign} < 0,05$). Berdasarkan analisis tersebut, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

b. Hipotesis 2.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan diterima. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* pengembangan karier sebesar 0,315 dengan tingkat signifikansi 0.001 ($\text{sign} < 0,05$). Berdasarkan analisis tersebut, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

3. Hipotesis 3.

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan **diterima**. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* kompensasi sebesar 0,524 dengan tingkat signifikansi 0.000 ($\text{sign} < 0,05$). Berdasarkan analisis tersebut, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

4. Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan **diterima**. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* pengembangan karier sebesar 0,140 dengan tingkat signifikansi 0.042 ($\text{sign} < 0,05$). Berdasarkan analisis tersebut, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

5. Hipotesis 5

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan **diterima**. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *beta standardized coefficient* motivasi kerja sebesar 0,303 dengan tingkat signifikansi

0.000 ($\text{sign} < 0,05$). Berdasarkan analisis tersebut, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Hasil Uji Intervening (Mediasi)

a. Hasil Uji Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja.

Hubungan antara variabel kompensasi dengan kepuasan kerja adalah signifikan, demikian juga halnya hubungan antara kompensasi terhadap motivasi kerja, dan hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil analisis jalur pada gambar dimaksud menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,524, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,138 (merupakan hasil perkalian koefisien regresi tidak langsungnya, yaitu $0,455 \times 0,303$).

Dari perhitungan tersebut dapat dilihat bahwa koefisien regresi hubungan langsung sebesar 0,524, lebih besar dari hasil perkalian koefisien regresi tidak langsungnya yang sebesar 0,138. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan pengaruh total kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsungnya yaitu sebesar $0,524 + 0,138 = 0,662$.

b. Hasil Uji Pengaruh Variabel Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja.

Hubungan antara variabel pengembangan karier dengan kepuasan kerja adalah signifikan, demikian juga halnya hubungan antara pengembangan karier terhadap motivasi kerja, dan hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil analisis jalur pada gambar dimaksud menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara langsung terhadap

kepuasan kerja, dan pengembangan karier juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,140, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,095 (merupakan hasil perkalian koefisien regresi tidak langsungnya, yaitu $0,315 \times 0,303$).

Dari perhitungan tersebut dapat kita lihat bahwa koefisien regresi hubungan langsung sebesar 0,140, lebih besar dari hasil perkalian koefisien regresi tidak langsungnya yang sebesar 0,095. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan pengaruh total pengembangan karier terhadap kepuasan kerja adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsungnya yaitu sebesar $0,140 + 0,095 = 0,235$.

Berdasarkan hasil perhitungan di muka, pengaruh total kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,662. Sedangkan pengaruh total pengembangan karier terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,235. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

PENUTUP.

Simpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik sebagai hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Sekretariat daerah Kabupaten Pekalongan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi, kemudian motivasi kerja dan terakhir adalah pengembangan karier. Hasil penelitian tersebut selaras dengan pendapat Luthans (1995), bahwa kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai dan bahkan melebihi dari yang diharapkan. Hal ini tercermin dalam perolehan gaji yang diterima atau kesempatan promosi yang diberikan kepada karyawan. Sedangkan

pengembangan karier menurut Dessler (1997) berpendapat bahwa karier individu sebagai pegawai akan memberikan keuntungan yaitu kepuasan, pengembangan pribadi dan kehidupan kerja yang berkualitas. Keuntungan yang diperoleh dari pengembangan karier diantaranya adalah pengembangan pribadi. Hal ini akan sangat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih berkualitas. Oleh karenanya akan sangat memotivasi seseorang untuk bekerja dan melakukan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagaimana dinyatakan oleh Gibson (1997), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Demikian juga Simamora (2004), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju suatu tujuan. Apabila tujuan tercapai maka akan tercapai kepuasan.

2. Berdasarkan uji parsial (t), maka hasil uji hipotesa dalam penelitian ini adalah :
 - a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
 - b. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
 - c. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
 - d. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
 - e. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
3. *Adjusted R²* (koefisien determinasi) dalam penelitian ini adalah sebesar 0.727 atau 72,7 % yang berarti bahwa varians perubahan dalam variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh varians variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja.

Sedangkan sisanya sebesar 27,3 % dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja.

4. Hasil uji F menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
5. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Beberapa kemungkinan yang mendasarinya adalah sebagai berikut :
 - a. Adanya pola pikir pegawai bahwa besarnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai negeri sipil lebih ditentukan oleh golongan dan kepangkatan serta jabatannya. Hal ini mengakibatkan pegawai menganggap besarnya kompensasi yang mereka terima sebagai hal yang wajar sehingga kurang berpengaruh terhadap motivasi.
 - b. Demikian halnya dengan pengembangan karier, karena kurangnya pengetahuan pegawai terhadap perencanaan karier mengakibatkan terbentuknya pola pikir bahwa karier yang mereka raih lebih disebabkan karena golongan dan kepangkatannya telah memenuhi syarat dan bukan merupakan salah satu bentuk penghargaan atas prestasi kerjanya.
6. Kompensasi mempunyai total pengaruh yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan total pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.
7. Pola pikir (*mindset*) dan pemahaman para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan terhadap kompensasi dan pengembangan karier mempengaruhi timbulnya motivasi kerja dan kepuasan kerja pada masing-masing pegawai.

Implikasi

Beberapa hal yang dapat disarankan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penerapan kompensasi yang sudah baik di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan dapat lebih dioptimalkan lagi dengan

mempertajam pada azas keadilan. Artinya bahwa Pemerintah Kabupaten Pekalongan berdasarkan kebijakan daerah yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dapat menerapkan pemberian kompensasi berdasarkan kinerja. Hal ini penting dilakukan agar kepuasan kerja pegawai lebih optimal, karena besarnya kompensasi yang diterima masing-masing pegawai disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

2. Pimpinan agar mengoptimalkan fungsi unit kerja yang menangani karier pegawai agar menyediakan informasi karier yang lebih luas dan memberikan bimbingan karier secara lebih intensif kepada para pegawai, terutama berkaitan dengan:
 - a. Peningkatan pemahaman bahwa karier merupakan tanggung jawab pegawai itu sendiri.
 - b. Peningkatan kemampuan pegawai agar dapat menentukan tujuan karier (jabatan/ posisi yang diinginkan di masa depan) secara realitis.
 - c. Peningkatan pemahaman bagaimana alur / urutan karier yang harus ditempuh oleh para pegawai untuk mencapai tujuan karier yang telah ditentukannya.
 - d. Meningkatkan performa/ kinerja untuk mencapai tujuan karier.
 - e. Mendorong agar para pegawai mau mengekspose agar pimpinan mengetahui kompetensi dan kinerja masing – masing pegawai.
3. Pimpinan agar menciptakan suasana kerja yang lebih kompetitif dan meningkatkan pembinaan motivasi kerja kepada para pegawai terutama berkaitan dengan kerja sama dalam tim dan menumbuhkan jiwa kepemimpinan para pegawainya.
4. Sarana dan prasarana kerja agar lebih dilengkapi, termasuk menata ulang ruang kerja agar lebih rapi, teratur dan nyaman.
5. Pimpinan agar bersedia untuk lebih banyak mendengarkan dan mempertimbangkan usulan dan saran para pegawainya.

Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Di sisi lain,

keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini menghasilkan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,727 atau 72,7 %, artinya bahwa penelitian ini hanya mampu menjelaskan varians perubahan variabel kepuasan kerja oleh variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja 72,7 %. Dengan demikian masih ada sisa sebesar 27,3% yang belum bisa dijelaskan dalam model penelitian ini. Sehingga menjadi peluang bagi periset yang akan datang untuk menambah variabel atau mengubah model penelitian.
2. Sampel penelitian yang terbatas pada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan sangat berpengaruh terhadap hasil penelitian ini. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat langsung di generalisasi, karena belum tentu hasil penelitian ini akan sama hasilnya apabila dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda.

Rekomendasi

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan dengan cakupan sampel penelitian yang lebih diperluas, baik secara geografis maupun keragaman latar belakang sampel. Cakupan sampel yang luas akan memberikan ruang yang lebih luas bagi generalisasi hasil-hasil penelitian mendatang. Pemilihan indikator serta konstruk hendaknya lebih banyak jumlahnya dan bervariasi disesuaikan dengan kondisi yang ada pada obyek penelitian yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2000, *Manajemen Penelitian*, Cetakan Kelima, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Moh. , 1986, *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*, Edisi 2, Liberty, Yogyakarta.
- Bernardin, H. John, 2003, *Human Resources Management : An Experiential Approach*, 3th edition, Mc Graw Hill International Edition, New York.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada PT Pei Hai International Wiratama Indonesia*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Volume 10 Nomor 2 September 2008.
- Buhler, Patricia, 2004, *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi dan M. Rudi Atmoko, Prenada, Jakarta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom (terjemahan Agus Dharma) , 1995, *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Ekayadi, Septyaningsih , 2009, *Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Rimbajitiraya* Citrakarya, www.gunadarma.ac.id/library/graduate/economy/2009/artikel_11205542.pdf.
- Flippo, Edwin B., (terjemahan Moh. Mas'ud), 1994, *Manajemen Personalia Jilid 1*, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donelly, Jr., (terjemahan Nunuk Ardiani), 1996, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1*, Edisi 8 Cetakan 1, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 Cetakan 1, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gordon, Judith R., 1996, *Perilaku Organisasional*, Penerbitan UAJY, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 Cetakan 15, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Cetakan ke 5, Bumi Aksara, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10 Cetakan 1 , Andi Offset, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* Cetakan

- Kedua, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Cetakan keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, Edisi 10, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ngadimin dan M. Wahyudin, 2005, *Rekrutmen, Dekruitmen, Pengembangan Karier dan Kompensasi Perannya Terhadap Motivasi Kerja di PT Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar*, Jurnal Daya Saing Vol. 6. No. 2 tahun 2005, Surakarta.
- Panudju, Agung, 2003, *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT X Palembang*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Volume 1 Nomor 2 Tahun 2003.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko, Cetakan Kedua belas, 2000, *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Rivai, V. dan E.J. Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. (Edisi II), PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Robbins, Stephens P, 1996, *Perilaku Organisasi 1: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Prenhallindo, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Edisi Ketiga, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2006, *Metode Penelitian Survey*, LP3S, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, cetakan kesembilan, PT Bina Aksara, Jakarta.
- Sopiah, Dr., MM., M.Pd., 2008, *Perilaku Organisasional*, Edisi I, CV. Ani Offset, Yogyakarta.
- Stoner, James A.F., 1996, *Manajemen Jilid 1*, Edisi II Cetakan 8, Alih bahasa oleh Hendaridi, Gunawan Hutaaruk dan Khristina, Erlangga, Jakarta.
- Umam, Khaerul, 2010, *Perilaku Organisasi*, Cetakan I, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Umar, Husein, 1999, *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Edisi Revisi Cetakan 1, Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Wahyudi, Bambang, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung
- Wexley, Kenneth N. dan Yukl, Gary A., terjemahan Muh Shobaruddin, 1992, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- William, Richard, S., (1998), *Performance Management Perspective on Employee Performance*, 1st edition, International Thomson Business Press, London.
- Yani, H.M., Dr., Drs., SH., MM., (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Asli, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.